



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES TERCEIRIZADOS EM CONDOMÍNIOS NO DF

Quelen Jaqueline Rodrigues Machado

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo geral caracterizar e descrever quais os processos utilizados pelas empresas terceirizadoras para capacitar e qualificar seus colaboradores que exercem suas atividades laborais em condomínios residenciais, no DF. E como objetivo específico relacionar a qualificação dos trabalhadores terceirizados e satisfação dos clientes/condôminos- sendo estes, representados, majoritariamente, pelos seus respectivos síndicos. Assim, para alcançar os objetivos pretendidos utilizou-se dois questionários, um para cada personagem: empresa e cliente (condomínio). Este para saber o grau de satisfação dos clientes com as capacitações ofertadas, e aqueles para averiguar quais os treinamentos são oferecidos pelas empresas de terceirização. Observou-se que as empresas têm nos treinamentos e momentos de formação a chance de capacitar e qualificar mais e melhor seus colaboradores, criando assim uma vantagem competitiva. Porém, estas capacitações precisam estar calcadas no processo de levantamento de necessidade de treinamento. Os condôminos também são corresponsáveis pela contratação e manutenção dos colaboradores terceirizados, qualificados ou não qualificados em seus condomínios, pois um dos objetivos do rateio da cota condominial é o pagamento de pessoal. Assim, os colaboradores terceirizados são parte importante nessa relação das empresas prestadoras de serviços com seus clientes, os condomínios, pois precisam atender aos anseios dos condôminos; bem como atender às expectativas

das empresas, e para que isso ocorra simultaneamente é preciso investir mais no ciclo de aprendizagem e treinamento, e principalmente na averiguação dos resultados pretendidos e almejados.

Palavras-chave: Condomínio. Gestão de Pessoas. Capacitação. Terceirização

¹

¹ Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching, sob orientação da Prof^a. MSc Bia Simonassi

1 INTRODUÇÃO

Brasília, de acordo com o último censo do IBGE, em 2010, aponta que há no DF 774 mil domicílios, dos quais 224 mil encontram-se em condomínios, ou seja, aproximadamente 30% das unidades domiciliares situam-se em condomínios verticais ou horizontais. O mercado imobiliário percebe este adensamento verticalizado como uma fuga às questões de violência urbana, em prol da segurança, praticidade, estilo e padrão de vida. Como o próprio nome sugere, trata-se de um "co-domínio"; uma comunhão do exercício de propriedade, caso em que a coisa pertence a mais de uma pessoa, cabendo a cada uma delas igual direito, idealmente, sobre o todo e cada uma de suas partes (PEREIRA, 2014, p. 151). Segundo o dicionário Aurélio, condomínio significa o “domínio que pertence a mais de uma pessoa juntamente ou a mais de uma nação”.

Os condomínios encontram respaldo jurídico na Constituição Federal do Brasil de 1988, bem como: Lei nº 4591/64 - Lei dos Condomínios (no qual alguns artigos foram revogados), Código Civil Lei nº 10406/02 (artigos 1331 à 1358), Lei do Inquilinato nº 12112/09 e a Nova Lei do Inquilinato nº 8245/91; e subordinados a estes, a Convenção do Condomínio, o Regimento Interno e as atas de suas Assembleias Gerais (Ordinárias, Extraordinária e Especial). Esta hierarquia das normas tem por objetivo apresentar as normas de conduta, direitos e deveres dos condôminos. Faz-se necessário ainda o entendimento deste pequeno organograma das leis; pois, o Síndico, figura de grande relevância condominial, precisará intervir e agir conforme as leis vigentes, de forma que uma não se contraponha a outra. Frisa-se, o Regimento Interno não pode ir de contra o que a Convenção trata, assim como esta não pode se contrapor às leis maiores.

Antes que se adentre à problemática principal, o conceito de síndico precisa ser exposto, pois ele é a pessoa que administra interesses e negócios do condomínio, sendo eleito pela forma prevista na Convenção de Condomínio, por até dois anos, com direito à reeleição. Pode ser morador ou não do prédio, e ser pessoa física ou jurídica (CAVALCANTI; OLIVEIRA JUNIOR, 2012, p.151).

Dentre os muitos deveres de um condômino está o artigo 1335 do Código Civil “Contribuir em dia para as despesas do condomínio, na proporção de sua fração ideal”. Nos quais podem ser descritas como: Despesas Gerais e Extraordinárias, estas objetivando as benfeitorias para o prédio e aquelas nas

despesas pequenas e manutenção predial. Assim, o pagamento de pessoal é uma Despesa Geral, ou seja, todos os condôminos arcam com a manutenção de seus funcionários condominiais. A responsabilidade pelos encargos trabalhistas, tais como acidentes de trabalho, adicional noturno e/ou insalubridade, 13º salário, férias, gratificação, jornada de trabalho, escala de trabalho, horas extras, recrutamento e seleção, contratação, registro e rescisão de trabalho, são algumas das searas que o Síndico tem que administrar. Permeia-se ainda a gestão e administração de pessoal, conjugadas a tudo isso, às tamanhas demandas e complexidades de assuntos prediais, assim, os síndicos vislumbram no processo de terceirização de empregados um minimizador de contendas a serem apaziguadas e/ou resolvidas.

Conforme Convenção Coletiva de Trabalho 2010/2011, firmada entre SINDICONDOMINIO-DF e o SEICON-DF, a terceirização nas atividades de condomínios só é possível nas atividades meio, ou seja, trabalhadores nas áreas de manutenção, conservação, reparos; excetuando-se assim as atividades fim do condomínio que são os serviços de portaria, zeladoria e limpeza. (CAVALCANTI; OLIVEIRA JUNIOR, 2012). A ausência de regulamentação legislativa acerca dos serviços que podem ou não ser terceirizados propulsiona a prática da terceirização nos condomínios, realidade enfrentada por aproximadamente 80% dos condomínios no DF. Socialmente, há uma demanda crescente no mercado de empresas terceirizadoras, devido à tendência de condomínios interessados em contratar tais serviços em detrimento da contratação de mão-de-obra direta. Gerando assim, um expressivo número de pessoas envolvidas neste processo.

A falta de conhecimento técnico, gerencial, administrativo dos síndicos e gestores condominiais só é superada pela boa vontade dos mesmos em oferecer para seus condôminos um serviço de qualidade gerencial, refletindo assim nos trabalhadores terceirizados que precisam estar em consonância com a administração do síndico. Dessa forma, a preocupação com a capacitação de seus empregados terceirizados é uma questão de qualidade e segurança de vida condominial. Há em Brasília, uma entidade chamada ASPRECON (Associação das Empresas Prestadoras de Serviços para Condomínios) é uma associação de classe sem fins lucrativos, que tem como finalidade buscar melhorias e regulamentação direcionada para esse mercado. Tem como missão desenvolver ações voltadas para o desenvolvimento e melhoria da prestação dos serviços terceirizáveis em Condomínios e mercado privado

do Distrito Federal. E um dos seus objetivos é contribuir para a melhoria da capacitação dos recursos humanos das empresas de terceirização.

Em face do que foi exposto, o presente artigo tem como objetivo geral caracterizar e/ou descrever quais os processos utilizados pelas empresas terceirizadoras para capacitar e qualificar seus colaboradores que exercem suas atividades laborais em condomínios residenciais, no DF. E como objetivo específico relacionar a qualificação dos trabalhadores terceirizados e satisfação dos clientes/condôminos.

Para adentrar na problemática do tema, e dissertar sobre os objetivos gerais e específicos, o método utilizado foi o quantitativo, em face do uso de instrumentos de dados estatísticos, para traduzir as opiniões e informações levantadas, pois sua metodologia se mostrou a mais adequada ao objeto do estudo, bem como a abordagem. O método de abordagem através de uma pesquisa quantitativa, ocorre quando há coleta e análise dos dados através de gráficos (COLLIS; HUSSEY, 2005). Esse método nos ajuda a fazer uma explicação dos dados por meio de gráficos e porcentagem, para fazer uma análise mais específica e com maior precisão. Levantamento de dados teve como fonte secundária a utilização de pesquisa bibliográfica, em seguida, utilizou-se como fonte primária a aplicação dos questionários que se basearam a partir da fonte bibliográfica. Em seguida, entrevistas *in loco* foram feitas em empresas prestadoras de serviços, baseando-se nos questionários.

O presente artigo foi então estruturado nas seguintes seções: na seção dois apresenta-se definição de Condomínio; a seção três nos apresenta a definição de Condômino, seus direitos e deveres; na seção quatro nos exhibe a definição de terceirização; na sequência a seção cinco, vem a análise de gestão de pessoas e terceirização; a seção seis expõe estudo sobre treinamento e capacitação de colaboradores; e a sétima seção a apresentação dos resultados da pesquisa.

2 DEFINIÇÃO DE CONDOMÍNIO

Segundo Scavone (2014), existem dois tipos de condomínio: a) condomínio geral; b) condomínio edilício. Aquele confere poder inerente que se caracteriza pelo fato de existir, simultaneamente, dois (ou mais) direitos de propriedade incidindo sobre

um mesmo bem, móvel ou imóvel, ou seja, a propriedade é dividida entre dois ou mais condôminos, que são proprietários de uma fração ideal do todo e, por tal razão, passam a ser denominados comproprietários, ou coproprietários, ou simplesmente condômino. Condomínio não é sociedade, condôminos não são sócios, assim condomínio geral é próprio dos direitos reais (previsto nos artigos 1314 a 1330 do Código Civil).

O condomínio edilício, foco do presente estudo, é definido como (SCAVONE, 2014, p.721) “conjunto de propriedades exclusivas em uma edificação considerada unitária, com áreas comuns que vinculam às unidades autônomas [...]”. Cada apartamento é considerado um imóvel exclusivo, independente dos demais, e ocorre que o edifício é composto de partes comuns, ou seja, de uso comum, como, garagens, piscinas, sala de ginástica, salão de festas, corredores, jardins.

Os condomínios edilícios são regidos por leis, e estas obedecem a chamada hierarquia das normas, podendo assim serem elencadas: Atas e Assembleias Condominiais, Regimento Interno, Convenção Condominial, Lei nº 4591/64 - Lei dos Condomínios (no qual alguns artigos foram revogados), Código Civil Lei nº 10406/02 (artigos 1331 a 1358), Lei do Inquilinato nº 12112/09 e a Nova Lei do Inquilinato nº 8245/91, e a nossa lei maior, a Constituição Federal de 1988.

E assim institui o Código Civil sobre a formação de Condomínios:

Art. 1.331. Pode haver, em edificações, partes que são propriedade exclusiva, e partes que são propriedade comum dos condôminos.

§1º As partes suscetíveis de utilização independente, tais como apartamentos, escritórios, salas, lojas e sobrelojas, com as respectivas frações ideais no solo e nas outras partes comuns, sujeitam-se a propriedade exclusiva, podendo ser alienadas e gravadas livremente por seus proprietários, exceto os abrigos para veículos, que não poderão ser alienados ou alugados a pessoas estranhas ao condomínio, salvo autorização expressa na convenção de condomínio. (Redação dada pela Lei nº 12.607, de 2012)

§ 2º O solo, a estrutura do prédio, o telhado, a rede geral de distribuição de água, esgoto, gás e eletricidade, a calefação e refrigeração centrais, e as demais partes comuns, inclusive o acesso ao logradouro público, são utilizados em comum pelos condôminos, não podendo ser alienados separadamente, ou divididos.

§ 3º A cada unidade imobiliária caberá, como parte inseparável, uma fração ideal no solo e nas outras partes comuns, que será identificada em forma decimal ou ordinária no instrumento de instituição do condomínio. (Redação dada pela Lei nº 10.931 de 2004)

§ 4º Nenhuma unidade imobiliária pode ser privada do acesso ao logradouro público.

§ 5º O terraço de cobertura é parte comum, salvo disposição contrária da escritura de constituição do condomínio.

2.1 Definição de Convenção e Regimento Interno

Todo condomínio é regido por uma lei, por um documento básico que corresponde ao estatuto de qualquer associação ou entidade, no qual condensa em seus artigos direitos e deveres dos condôminos, moradores, gestores, locatários, estabelecendo regras e orientações, ou seja, o “*modus vivendi*”, como também a forma que será administrado, assim explana Junqueira e Carvalho (2016).

Institui o Código Civil no artigo 1334 sobre o que a Convenção Condominial determinará:

Art. 1.334

I - a quota proporcional e o modo de pagamento das contribuições dos condôminos para atender às despesas ordinárias e extraordinárias do condomínio;

[...]

IV - as sanções a que estão sujeitos os condôminos, ou possuidores;

V - o regimento interno.[...]

Para Cavalcanti e Oliveira Júnior (2012, p.74), a Convenção Condominial é “um contrato, um acordo escrito entre os condôminos, no que se refere às mútuas relações e às relações do Condomínio com terceiros”.

O Regimento Interno tem por objetivo detalhar os direitos e deveres dos condôminos, ocupantes, usuários e proprietários no quesito convivência em comunidade. Ele é um documento obrigatório, definido na Convenção e aprovado pela assembleia geral dos condôminos (CAVALCANTI; OLIVEIRA JÚNIOR, 2012).

3-CONCEITO DE CONDÔMINO, SEUS DIREITOS E DEVERES

Segundo Cavalcanti e Oliveira Júnior (2012, p.65) “[...] são condôminos os proprietários ou todos aqueles que, apesar de tecnicamente não serem proprietários, forem titulares de direito à aquisição da propriedade imobiliária”. Os autores ainda pontuam que mesmo não morando na unidade, o dono do imóvel é condômino. Todo condômino tem direitos e deveres, assim, os artigos 1335 e 1336 do Código Civil, instituem respectivamente seus Direitos e Deveres.

O artigo 1335 do Código Civil assim intitula os Direitos dos Condôminos:

Art. 1.335. São direitos do condômino:

I - usar, fruir e livremente dispor das suas unidades;

II - usar das partes comuns, conforme a sua destinação, e contanto que não exclua a utilização dos demais compossuidores;

III - votar nas deliberações da assembleia e delas participar, estando quite.

Junqueira e Carvalho (2016) ratifica que estes direitos são equivalentes aos direitos de propriedade estampados no Código Civil, e o termo “*usar* (grifo do autor) significa utilizar, ou gozar, tirando todo o proveito da coisa, bem como o direito de reavê-lo do poder de quem injustamente a possua. É direito real sobre a coisa.” (JUNQUEIRA; CARVALHO, 2016, p.53)

Para Cavalcanti e Oliveira Júnior (2012) há ainda outros direitos que podemos inferir, como “solicitar e obter esclarecimento do síndico sobre questão que considere relevante e inerente ao seu direito de condômino”.

E o artigo 1336 do Código Civil, os Deveres:

Art. 1.336. São deveres do condômino:

I - contribuir para as despesas do condomínio na proporção das suas frações ideais, salvo disposição em contrário na convenção; (Redação dada pela Lei nº 10.931, de 2004)

II - não realizar obras que comprometam a segurança da edificação;

III - não alterar a forma e a cor da fachada, das partes e esquadrias externas;

IV - dar às suas partes a mesma destinação que tem a edificação, e não as utilizar de maneira prejudicial ao sossego, salubridade e segurança dos possuidores, ou aos bons costumes.

§ 1º O condômino que não pagar a sua contribuição ficará sujeito aos juros moratórios convencionados ou, não sendo previstos, os de um por cento ao mês e multa de até dois por cento sobre o débito.

§ 2º O condômino, que não cumprir qualquer dos deveres estabelecidos nos incisos II a IV, pagará a multa prevista no ato constitutivo ou na convenção, não podendo ela ser superior a cinco vezes o valor de suas contribuições mensais, independentemente das perdas e danos que se apurarem; não havendo disposição expressa, caberá à assembleia geral, por dois terços no mínimo dos condôminos restantes, deliberar sobre a cobrança da multa.

Cada condômino tem assegurada uma fração, ou quotas da coisa. Todos os condôminos têm direitos qualitativamente iguais sobre a totalidade do bem, sofrendo limitação na proporção quantitativa em que decorre com os comunheiros na titularidade sobre o conjunto (CAVALCANTI; OLIVEIRA JÚNIOR, 2012). As leis são bem claras, e Junqueira e Carvalho (2016, p. 79) elucidam que os gastos e despesas de um condomínio são classificados em Ordinários e Extraordinários, sendo aquelas assumidas pelo inquilino, e estas pelos proprietários, conforme a Lei do Inquilinato, Lei nº 8.245/199, artigos 22 e 23.

As despesas ordinárias são consideradas as rotineiras e necessárias para a manutenção e administração predial, tais como: água, luz, INSS, FGTS, material de limpeza, mão de obra, uniformes, elevadores, bombas d'água, interfones, etc. E as despesas extraordinárias são os gastos destinados à valorização do imóvel, à benfeitoria, à estrutura integral ou habitabilidade, por exemplo: revitalização da fachada, decoração e paisagismo de modo geral, e indenizações trabalhistas e previdenciárias. (JUNQUEIRA; CARVALHO, 2016, p 84)

4-CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização dos serviços é regida pela Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST):

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI à redação) - Res. 174/2011, DEJT divulgado em 27, 30 e 31.05.2011

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974).

II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados **ligados à atividade-meio** do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a **responsabilidade subsidiária** do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que haja participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

V - Os entes integrantes da Administração Pública direta e indireta respondem subsidiariamente, nas mesmas condições do item IV, caso evidenciada a sua conduta culposa no cumprimento das obrigações da Lei n.º 8.666, de 21.06.1993, especialmente na fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora. A aludida responsabilidade não decorre de mero inadimplemento das obrigações trabalhistas assumidas pela empresa regularmente contratada.

VI – A responsabilidade subsidiária do tomador de serviços abrange todas as verbas decorrentes da condenação referentes ao período da prestação laboral.

Sob o prisma do vínculo trabalhista, Polonio (2000,p 22) vê que este decorre de uma relação jurídica que se estabelece entre duas partes: o empregador e o empregado, previstos nos artigos 2º e 3º da Consolidação das Leis do Trabalho. Assim, intitula o 2º da CLT “Considera-se empregador a empresa individual ou coletiva que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços”. Em não havendo a pessoalidade nem a subordinação direta, qualquer tipo de serviço contratado como vigilância, conservação, limpeza ou outro tipo de serviço, independentemente de estar sendo aplicado atividade-meio, não há o que se tratar de vínculo empregatício (POLONIO, 2000,p. 34).

Conforme Convenção Coletiva de Trabalho 2010/2011, firmado entre o SINDICONDOMÍNIO-DF e o SEICON-DF, a terceirização de serviços em condomínios só permitir caso esse trabalhador não represente a Atividade-Fim, como por exemplo pintor, eletricista, bombeiro hidráulico, marceneiro, pedreiro, copeiro, motorista, auxiliar administrativo, etc. As mesmas entidades veem nas atividades de porteiro, zelador, faxineiro, vigia, como exemplos de atividade-fim (CAVALCANTI;OLIVEIRA JÚNIOR,2012).

5.GESTÃO DE PESSOAS E TERCEIRIZAÇÃO

A contextualização de Gestão de Pessoas e Terceirização apresentada por Araújo (2006,2014), vem em forma de pesquisa porque havia um claro entendimento de estar utilizando esta forma de trabalho de forma equivocada, ou seja, com o propósito específico de cortar pessoal visando à redução de custos e não com propósitos voltados a maior dedicação aos fins organizacionais.

Para entender a proposta desta tecnologia em tela, a pesquisa intitulou-se “ A terceirização aplicada ainda resulta em melhor foco nos produtos e nos serviços?” [...] E sua aplicação tem como suporte o programa PROPESQUISA, programa destinado aos docentes da Escola de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas. [...] E tendo como objetivo constatar o estado atual do uso da terceirização, para que a empresa mantenha o foco e o dinamismo em seu ramo principal. (ARAUJO, 2006,p.270)

Segundo Queiroz (1992 apud ARAÚJO, 2006, p.271), no Brasil, a explosão da terceirização trouxe novas possibilidades de emprego, e curiosamente, abriu um mercado de trabalho para as pessoas de baixa qualificação, como por exemplo, as pessoas recrutadas e selecionadas para que a empresa pudesse atender aos contratos referentes aos serviços de higiene, manutenção, portaria e segurança. Tais serviços exigem alguma qualificação, mas apenas relacionada, praticamente, ao trabalho braçal. “Terceirizar se constituiu num processo que tende a ser permanente e planejado de transferência de atividades a serem realizados por terceiros”. (PAGNONCELLI, 1993 apud ARAÚJO, 2006, p.271)

Araújo (2006,p.273), no capítulo Gestão de Pessoas e a Terceirização: uma Pesquisa, enfatiza:

A decisão de implementá-la constitui uma decisão de cunho estratégico visando à melhoria de qualidade, produtividade e competitividade. [...] em um contexto de pressão do ambiente. A pressão pode ser derivada, por exemplo, dos custos operacionais mais altos que o suportável, reduzindo a margem de lucro, para ajustar qualquer valor para cima é reduzir os ganhos do mercado ou perder mercados. (ARAUJO, 2006, p.271)

As grandes empresas mundiais nas décadas de 80 e 90 ficaram marcadas por uma onda de reorganização, falou-se em reengenharia, *downsizing*, *rightsizing*, reestruturações, fusões, terceirização e quarteirização. (CHIAVENATO,2014, grifo do autor).

Chiavenato (2014,p.38) postula sobre a terceirização:

As práticas de RH são delegadas aos executivos de linha em toda organização, os quais passam a ser gestores de pessoas, enquanto as tarefas operacionais e burocráticas não essenciais são transferidos para terceiros, é a terceirização (outsourcing). As equipes de GP livram-se de atividades operacionais, para proporcionar consultoria interna em nível tático,

a fim de que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global visando ao futuro e ao destino da organização de seus membros.

Nas palavras de Araujo (2006, grifo do autor) ao transferir a terceiros atividades corriqueiras, enseja a empresa de focar na sua unidade de negócio, ou seja, a trabalhar essencialmente o seu *core business*.

Nos Cadernos da International Data Corporation de Portugal-IDC apud Araujo (2006), foram elencados os seguintes motivos que induzem as empresas a aceitar e optar pela abordagem da terceirização:

- a) Razões de ordem financeira: redução dos custos passíveis de enxugamento e economia na utilização dos recursos da empresa;
- b) Razões de ordem tecnológicas: a empresa entrega à contratante as inovações e tendências do mercado;
- c) Razões competitivas: a empresa torna-se mais ágil;
- d) Excelência operacional: ela espera da contratada, a execução do trabalho da melhor forma possível;
- e) Competência no negócio: como consequência da concentração ao *core business* e maior especialização em relação ao trabalho ofertado.

Na pesquisa de Araujo (2006), das dezoito questões apresentadas aos cinquenta gerentes de recursos humanos e/ou diretores que exerciam tal função, saliento a questão oito:

Você acredita que a terceirização na sua empresa gerou benefícios? Se sim, qual o maior? Essa questão mostra claramente os inúmeros benefícios trazidos pela terceirização, pois 98% relata: redução dos custos, competitividade, excelência operacional, demissão expressiva e drástica redução de encargos trabalhistas, e algumas maior dedicação às atividades essenciais da empresa. (ARAUJO, 2006, p. 275)

A área de Gestão de Pessoas sofre influência hoje em função de ações e decisões passadas, assim como, num futuro próximo, as decisões e ações de hoje poderá apresentar efeitos indesejáveis, segundo Dutra (2006). Na presente obra do autor, o tema “Efeitos perversos da gestão de pessoas a serem evitados”, preconiza:

Exploração do trabalhador: os conceitos e as práticas modernas de gestão são mais eficientes para gerar o comprometimento do trabalhador com a empresa e/ou negócio. Esse maior comprometimento permite à empresa obter mais dedicação, produtividade, empenho do trabalhador sem necessariamente lhe oferecer contrapartida vantajosa, como, por exemplo: exigir padrões mais elevados de entrega sem que haja qualquer tipo de valorização e/ou desenvolvimento desse trabalhador, ampliar o nível de exposição e risco profissional da pessoa sem que ela tenha qualquer suporte político e/ou econômico para tanto, etc.(DUTRA, 2006, p. 209)

Para Chiavenato (2014) as pessoas têm uma incrível capacidade de aprendizagem, e que o cerne está na educação, com significado de extrair de dentro do ser humano suas potencialidades. O autor ainda ressalta que as grandes organizações não percebem como despesa o treinamento, e sim um precioso investimento.

De acordo com Barreto, citado por ARAÚJO e GARCIA (2014, p.76), treinamento é “a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa”.

Ainda sobre treinamento (MILKOVICH;BOUDREAU,2000, p.76 apud ARAÚJO;GARCIA,2014, p.76) Araújo elucida “treinamento um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Um novo processo de aprendizagem para ser eficaz necessita de um bom treinamento.

Há ainda a necessidade de se fazer a diferenciação entre Treinamento e Desenvolvimento. Chiavenato (2014, p.311) postula que:

Embora seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhores habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente nas empresas e as novas competências e habilidades que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos de aprendizagem. Aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências.

Para Canabrava e Vieira (2006) treinamento é uma oportunidade para capacitação e aperfeiçoamento do indivíduo, no qual, este passará por adaptações e consequentemente gerará uma melhor produtividade organizacional. E desenvolvimento, vai além do treinamento, pois é um processo de descoberta, reconhecimento e promoção do potencial pessoal.

A despeito, Chiavenato (2014) pautar que treinamento é um processo de ensinar novos empregados as técnicas e habilidades necessárias para desempenhar

a nova função para o qual foi contratado. Disserta ainda o autor, que treinamento tem a ver com o conhecimento, principalmente o corporativo.

O subsistema treinamento envolve, necessariamente, o processo de planejamento das necessidades de treinamento, a execução e o acompanhamento dos resultados, com vistas às competências a serem desenvolvidas. (CANABRAVA; VIEIRA, 2006, p. 74)

Segundo Canabrava e Vieira (2006), o levantamento de necessidades de treinamento, ou o diagnóstico de levantamento de treinamento, são elementos que visam reconhecer os problemas ligados ao desempenho organizacional, no qual com os treinamentos podem ajudar a resolver, atenuar ou prevenir com ações corretivas e preventivas.

O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro fases, de acordo com Chiavenato (2014): *i*-levantamento de necessidades de treinamento; *ii*-desenho do programa; *iii*- aplicação do programa; *iv* -avaliação do programa.

Preconiza Abbad et al. (2012, p.22) que os dois primeiros componentes para se efetuar de forma efetiva os Treinamentos e Desenvolvidos (T&DE) são os insumos, isto é, os fatores físicos, sociais, bem como estados comportamentais e cognitivos, no qual podem interferir ou afetar o resultado almejado. Os autores denominam insumos, os colaboradores que por ora passarão pelo processo, pois se desejam resultados e efeitos a longo prazo, faz-se necessário observar, por exemplo:

- a) Nível de escolaridade dos participantes;
- b) Idade dos participantes;
- c) Auto eficácia destes (crenças de que são capazes de obter sucesso);
- d) Cargo ocupado no trabalho;
- e) Comprometimento com o trabalho e com a organização;
- f) Uso de estratégias de aprendizagem (busca de ajuda interpessoal ou em material escritos, repetição e reflexão mentais, controle emocional e monitoramento de compreensão);
- g) Crenças individuais (cinismo) a respeito do sistema TD&E;
- h) Domínio de competências que são pré-requisitos para evento de TD&E;
- i) Motivação pessoal para aprender e transferir o trabalho;
- j) Percepção da aplicabilidade no trabalho ou na vida pessoal do que será aprendido. (ABBAD et al., 2012, p.22)

7- METODOLOGIA E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O método de abordagem realizado foi uma pesquisa quantitativa, que é quando ocorre a coleta de dados e a análise dos dados através de gráficos (COLLIS; HUSSEY, 2005). Esse método nos ajuda a fazer uma explicação dos dados por meio de gráficos e porcentagem, para fazer uma análise mais específica e com maior precisão. Levantamento de dados teve como fonte secundária a utilização de pesquisa bibliográfica, em seguida, utilizou-se como fonte primária a aplicação dos questionários, e em seguida aplicação de entrevistas. Gil (2008, p 128) conceitua a entrevista como uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. As entrevistas podem ser classificadas em: informais, focalizadas, por pautas e formalizadas. Optamos pela entrevista informal, esse “ tipo de entrevista é o menos estruturado possível e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados”. (GIL, 2008, p. 130)

Foram aplicados dois tipos de questionários, utilizando uma plataforma online, um para cada tipo de amostragem: um para condôminos, outro para empresas terceirizadas. Houve aplicação de duas entrevistas in loco em empresas distintas das respondentes ao questionário.

A pesquisa totalizou 38 participantes, divididos entre síndicos, subsíndicos, conselheiros e condôminos em geral. Na pesquisa com o público empresarial, foram registradas apenas 2 participantes. Por fim, foram realizadas duas entrevistas não-estruturadas, sendo uma delas com o sócio proprietário, e a segunda com o gerente, em empresas diferentes das respondentes ao questionário.

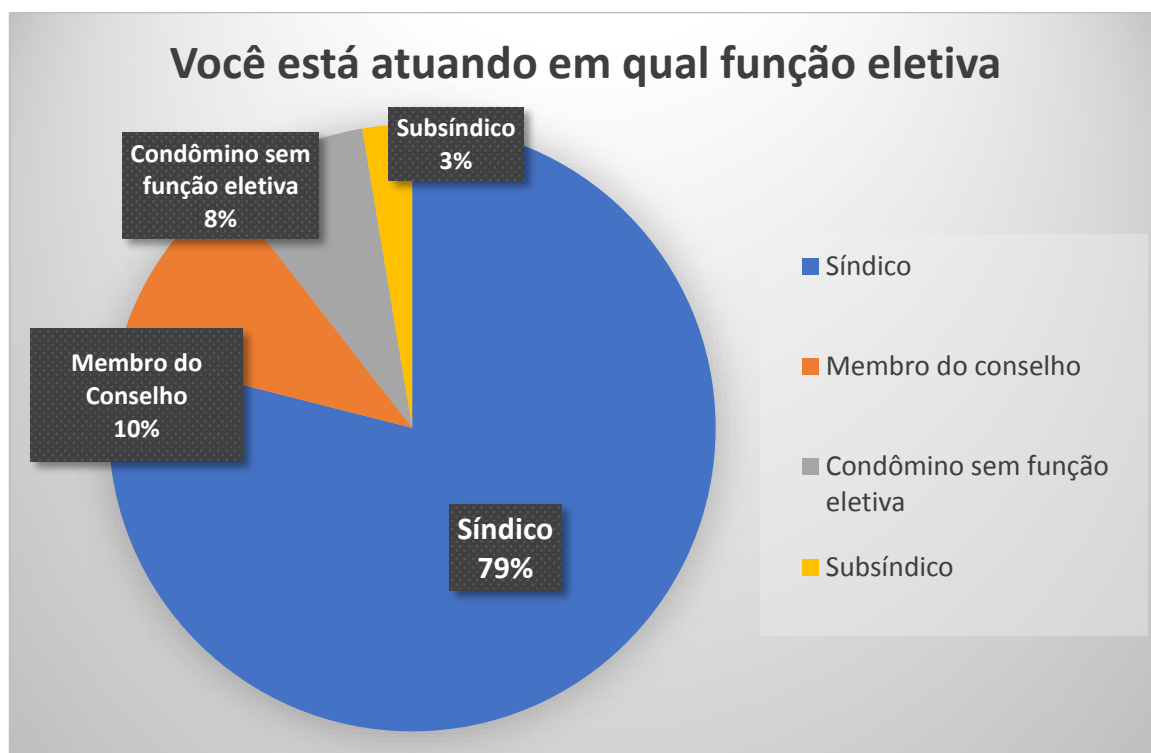
7.3 Análise dos dados coletados dos condomínios

Para Cavalcanti e Oliveira Júnior (2012) há ainda outros direitos que podemos inferir, como “ solicitar e obter esclarecimento do síndico sobre questão que considere relevante e inerente ao seu direito de condômino”. O síndico de hoje, é o condômino de amanhã, assim como o condômino de hoje é o síndico de amanhã, é importante ressaltar a participação e o interesse de todos sobre matéria que envolve a comunidade condominial. Os condôminos têm direitos de opinar, bem usufruir das dependências condominiais, [...] e o termo “*usar* (grifo do autor) significa utilizar, ou

gozar, tirando todo o proveito da coisa, bem como o direito de reavê-lo do poder de quem injustamente a possui. É direito real sobre a coisa” (JUNQUEIRA; CARVALHO,2016,p.53).

Dos 38 questionários respondidos, 30 eram síndicos, o que representa 79%; 1 subsíndico, ou seja, 2,6%; 4 conselheiros representando 10,5% e 3 condôminos em geral, num total de 7,9%. Conforme o gráfico (1) abaixo.

Gráfico 1: Qual função exerce no condomínio?



Fonte: Da autora, a partir da pesquisa realizada

Os 38 condomínios analisados variam de pequeno a grande porte, em função do número de unidades condominiais. Eles foram assim contabilizados: 22 condomínios com até 100 unidades condominiais; 10 condomínios com 101 a 300 unidades; 03 condomínios com 301 a 500 unidades; 01 condomínio 501 a 700 unidades, e 01 condomínio até 1400 unidades condominiais. O número de unidades condominiais impacta na quantidade de colaboradores, quanto maior o condomínio em número de unidades, maior o número de terceirizados. Os chamados “condomínios clube” precisam cercar-se de profissionais que atendam aos quesitos técnicos demandados, em função das várias áreas de lazer oferecidas por tais

condomínios, como piscinas, sauna, quadras poliesportivas, pistas de skate, salão de jogos, sala de musculação, Espaço Gourmet, cinema, etc.

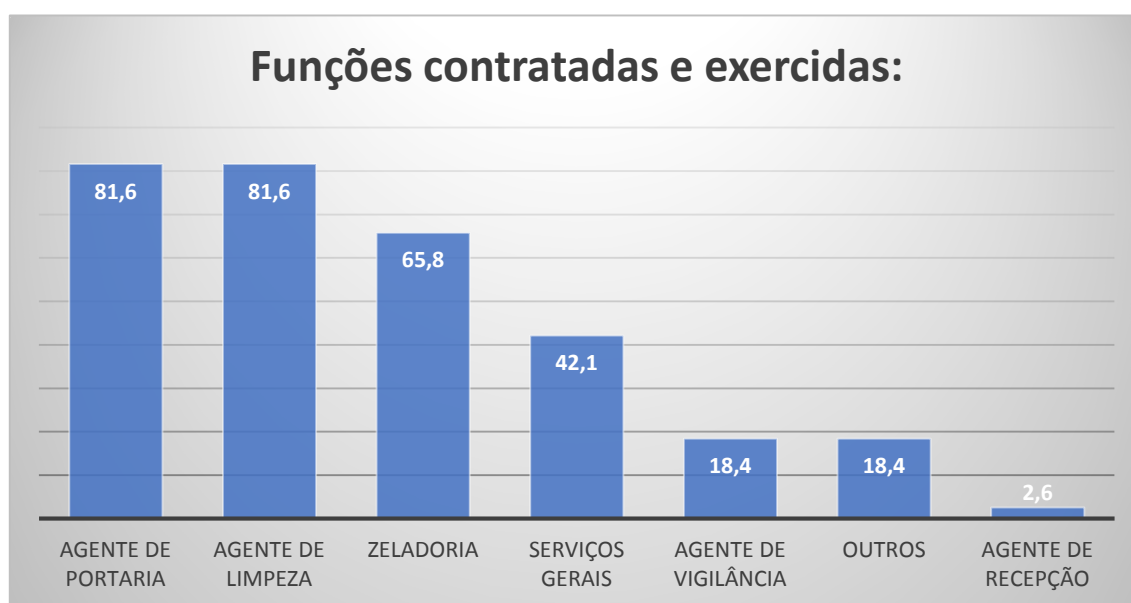
A tabela 1 apresenta a quantidade de terceirizados trabalhando em condomínios:

<i>TABELA 01- NÚMERO DE TERCEIRIZADOS NO CONDOMÍNIO</i>	
<i>12 CONDOMÍNIOS COM</i>	01 a 06 terceirizados
<i>16 CONDOMÍNIOS COM</i>	07 a 12 terceirizados
<i>06 CONDOMÍNIOS COM</i>	13 a 18 terceirizados
<i>02 CONDOMÍNIOS COM</i>	19 a 24 terceirizados
<i>02 CONDOMÍNIOS COM</i>	25 a 30 terceirizados
<i>01 CONDOMÍNIO COM</i>	31 ou mais terceirizados

Fonte: Da autora, a partir da pesquisa realizada

O gráfico 2 (abaixo) demonstra que as principais funções contratadas pelos condomínios são: agentes de limpeza, agente de portaria, zeladoria, agente de serviços gerais, agente de vigilância, agente de recepção, outros (agentes administrativos, jardineiro e encarregados de pessoal). Essas funções precisam estar muito bem delimitadas e organizadas para não haver o chamado “desvio de função”, trazendo assim passivo trabalhista.

Gráfico 2: Funções contratadas pelos condomínios:



Fonte: Da autora, a partir da pesquisa realizada

Chiavenato (2014) postula sobre a terceirização:

As práticas de RH são delegadas aos executivos de linha em toda organização, os quais passam a ser gestores de pessoas, **enquanto as tarefas operacionais e burocráticas não essenciais são transferidos para terceiros, é a terceirização (outsourcing)**. (grifo nosso) As equipes de GP livram-se de atividades operacionais, para proporcionar consultoria interna em nível tático, a fim de que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global visando ao futuro e ao destino da organização de seus membros.

Nas palavras de Araujo (2006, grifo do autor), ao transferir a terceiros atividades corriqueiras, enseja a empresa de focar na sua unidade de negócio, ou seja, a trabalhar essencialmente o seu *core business*. Assim, os síndicos, gestores condominiais, podem focar suas atividades gerenciais para atender outras demandas administrativas, pois observamos que as funções contratadas são de nível operacional, deixando a gestão tática aos administradores.

Quais os principais motivos que levaram os condomínios a contratar uma empresa prestadora de serviços terceirizados. Vejamos o gráfico:

Gráfico 3: Por que se contratar em empresa terceirizadora



Fonte: Da autora, a partir da pesquisa realizada

Nos Cadernos da International Data Corporation de Portugal-IDC apud Araujo (2006), foram elencados os seguintes motivos que induzem as empresas a aceitar e optar pela abordagem da terceirização:

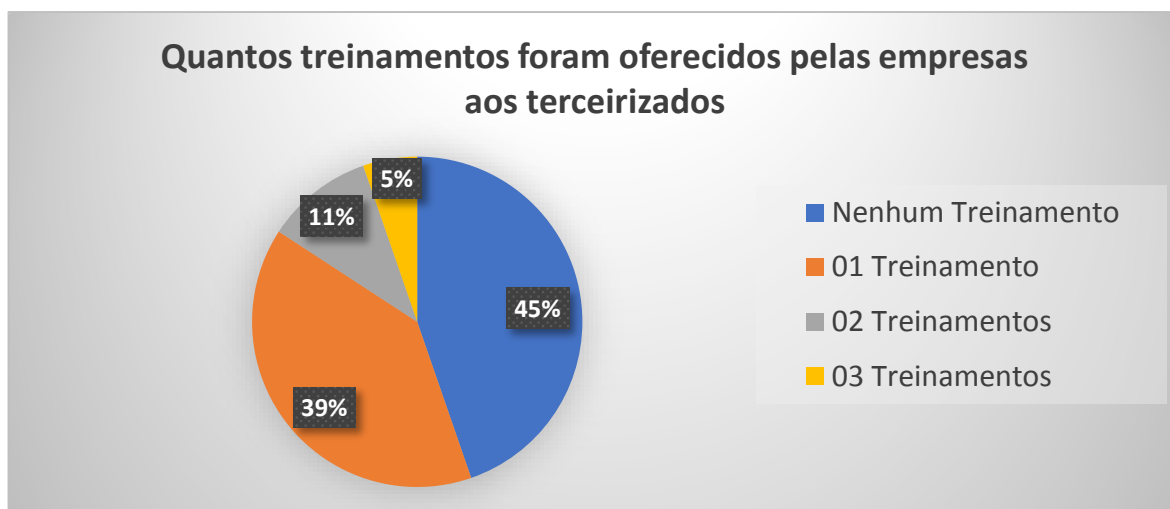
- a) Razões de ordem financeira: redução dos custos passíveis de enxugamento e economia na utilização dos recursos da empresa;
- b) Razões de ordem tecnológicas: a empresa entrega à contratante as inovações e tendências do mercado;
- c) Razões competitivas: a empresa torna-se mais ágil;
- d) Excelência operacional: ela espera da contratada, a execução do trabalho da melhor forma possível;
- e) Competência no negócio: como consequência da concentração ao *core business* e maior especialização em relação ao trabalho ofertado.

A contextualização de Gestão de Pessoas e Terceirização apresentada por Araújo (2006), vem em forma de pesquisa porque havia um claro entendimento de estar utilizando esta forma de trabalho de forma equivocada, ou seja, com o propósito específico de cortar pessoal visando à redução de custos e não com propósitos voltados a maior dedicação aos fins organizacionais.

O resultado da pesquisa constata que o foco é diminuir o absenteísmo - 47,4%- no trabalho, fato este, que ocorre com frequência, ocasionando a substituição imediata pela empresa terceirizada, em detrimento caso fosse contratação direta não haveria pessoal para substituir. Mais uma vez, no que tange gestão de pessoas, o segundo fator preponderante para se contratar uma empresa é a limitação no trato de pessoal- 36,8%- pois os acordos de mandos e desmandos perpassam de forma indireta pelos empregados, no qual o síndico deve se dirigir aos encarregados ou supervisores das empresas. Um dos motivos que uma empresa prestadora de serviços é contratada é em função da qualidade dos serviços prestados- 28,9%. A redução com os custos operacionais com 28,9% de uniformes e materiais de EPI (equipamento de proteção individual). A redução dos encargos sociais e trabalhistas com 18,9%, e há os que não tem conhecimento do porquê se contrata empresa terceirizada com 7,9%. A tomada de decisão por contratar empresa terceirizada é um poder outorgado pela assembleia condominial, é lançado edital para licitação, e dentre as empresas os condôminos escolhem e aprovam a que mais lhes aprouverem.

Ao serem questionados quantos treinamentos as empresas ofereceram aos seus colaboradores, observamos no gráfico 4 o seguinte:

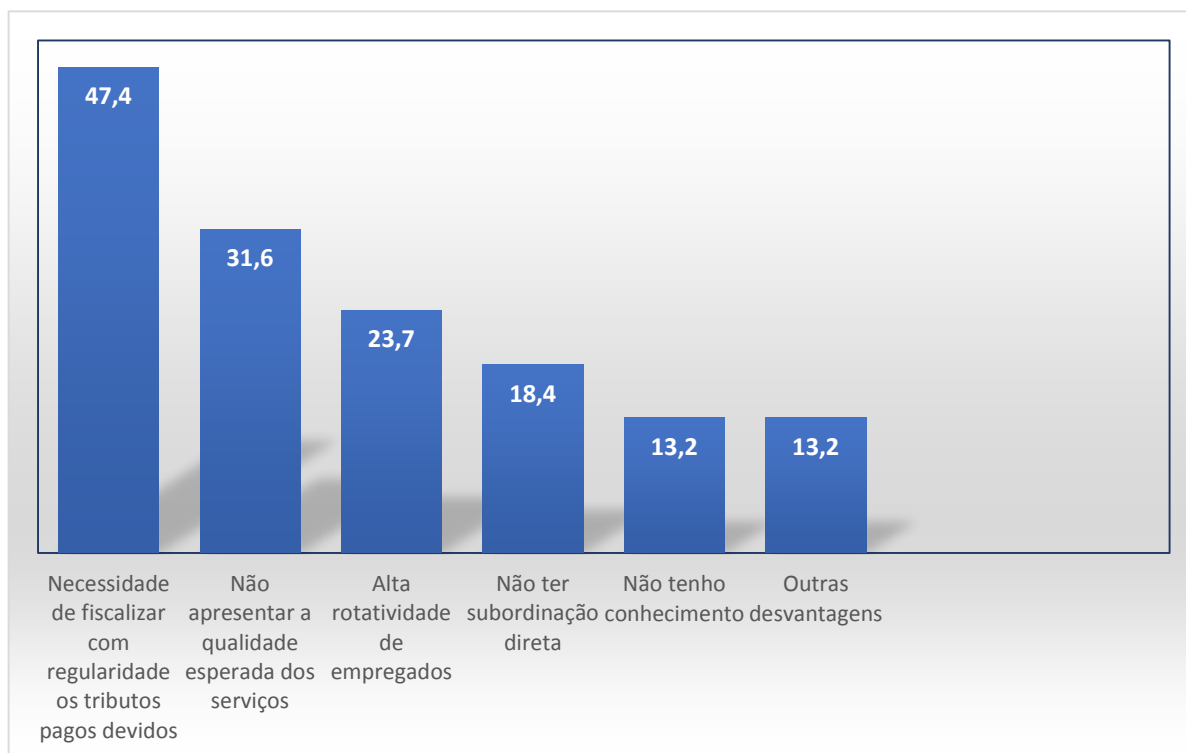
Gráfico 4: Número de treinamentos oferecidos aos terceirizados



Fonte: Da autora, a partir da pesquisa realizada

No gráfico 5 os condôminos, clientes das empresas terceirizadas, indicaram mais de um tipo de treinamento conforme consta nos resultados, por vezes, assinalaram todos, e na opção “Outros, citar”, marcaram: atribuições, funções, cargos e salários.

Gráfico 5: Quais treinamentos você indicaria para seus colaboradores terceirizados:



Fonte: Da autora, a partir da pesquisa realizada

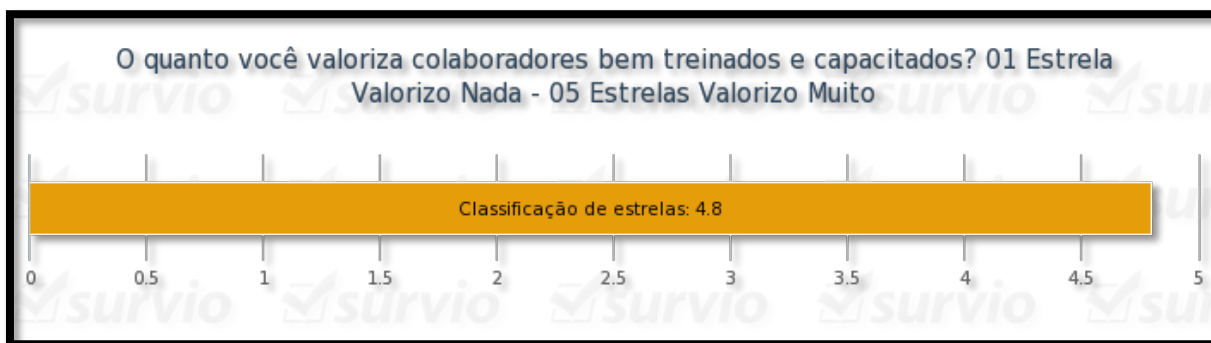
Segundo Dutra (2006). Na presente obra do autor, o tema “Efeitos perversos da gestão de pessoas a serem evitados”, preconiza:

Exploração do trabalhador: os conceitos e as práticas modernas de gestão são mais eficientes para gerar o comprometimento do trabalhador com a empresa e/ou negócio. Esse maior comprometimento permite à empresa obter mais dedicação, produtividade, empenho do trabalhador sem necessariamente lhe oferecer contrapartida vantajosa, como, por exemplo: exigir padrões mais elevados de entrega sem que haja qualquer tipo de valorização e/ou desenvolvimento desse trabalhador, ampliar o nível de exposição e risco profissional da pessoa sem que ela tenha qualquer suporte político e/ou econômico para tanto, etc. (DUTRA, 2006, p. 209)

Dividiremos em duas categorias os 7 treinamentos elencados e sugeridos pelos clientes: as que necessitam habilidades técnicas e as que denotam habilidades comportamentais. Assim, as habilidades técnicas sugeridas são: *i* Segurança com 76,3%, *ii* Limpeza e Higiene com 65,8%, *iii* Primeiros Socorros com 36,8%. E a segunda categoria, as habilidades comportamentais: *i* Atendimento ao Público com 84,2%, *ii* Relação Interpessoal 60,5%, *iii* Comunicação com 55,3%, *iv* Liderança com 31,6%. Observa-se assim, que o levantamento de necessidades de treinamento, ou o diagnóstico de levantamento de treinamento, são elementos que visam reconhecer os problemas ligados ao desempenho organizacional, no qual com os treinamentos podem ajudar a resolver, atenuar ou prevenir com ações corretivas e preventivas, ressaltam Canabrava e Vieira (2006).

Outro item abordado foi o quanto eles, clientes, valorizam colaboradores bem capacitados, e 96% valorizam essa questão.

Gráfico 6: Quanto o cliente valoriza colaboradores treinados



Fonte: Da autora, a partir da pesquisa realizada

Foi questionado quais as principais desvantagens da contratação de empresas prestadoras de serviços terceirizados, e constatamos que a maior desvantagem é o cuidado na observância dos tributos pagos, esta preocupação é devida a chamada responsabilidade subsidiária, com 47,4% da Súmula 331 do TST:

O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a **responsabilidade subsidiária** do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que haja participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

E a segunda maior desvantagem apontada pelos participantes da pesquisa com 31,6%, é a empresa contratada não apresentar a qualidade de serviço esperada.

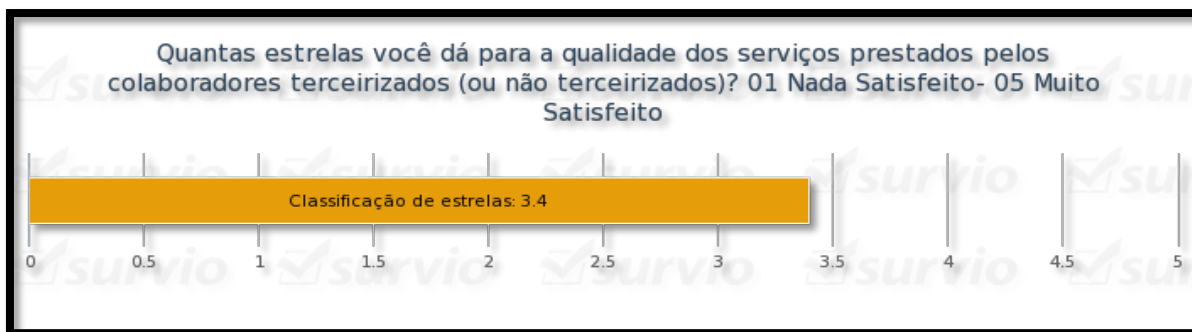
Gráfico 7: Desvantagens da contratação de empresas terceirizadas



Fonte: Da autora, a partir da pesquisa realizada

O grau de satisfação do cliente é preponderante para manutenção dos contratos condominiais. A percepção da qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores terceirizados, evidencia a preocupação

Gráfico 8: Qualidade dos serviços prestados pelos terceirizados:



Fonte: Da autora, a partir da pesquisa realizada

Na pesquisa de Araujo (2006), das dezoito questões apresentadas aos cinquenta gerentes de recursos humanos e/ou diretores que exerciam tal função, saliento a questão oito:

Você acredita que a terceirização na sua empresa gerou benefícios? Se sim, qual o maior? Essa questão mostra claramente os inúmeros benefícios trazidos pela terceirização, pois 98% relata: redução dos custos, competitividade, excelência operacional, demissão expressiva e drástica redução de encargos trabalhistas, e algumas maior dedicação às atividades essenciais da empresa. (ARAUJO, 2006, p. 275)

7.4 Análise dos dados das empresas: questionário

Foram enviados questionários para 16 (dezesesseis) empresas prestadoras de serviços terceirizados, e destes apenas 2 responderam. A plataforma online utilizada-Survio Questionários e Pesquisas Online-, possibilita averiguar o número de visitas, ou seja, o número de acessos, bem como o número de respostas. Todas as dezesseis empresas acessaram o site. Elas começavam a responder, porém deixavam incompletos os questionários, invalidando os mesmos. Em face disto, outras duas empresas foram consultadas para uma aplicação de entrevista, no qual os relatos serão apresentados posterior às análises feitas dos questionários. Denominaremos empresa “A” e “B” para designar as respostas do questionário.

A empresa “A” conta com 201 a 400 colaboradores, e atende até 50 condomínios no DF. A empresa “B”, conta com 401 a 600 colaboradores, atende de 101 a 150 condomínios. Ambas empresas utilizam dos seguintes meios de captação de novos talentos: a) anúncios em jornais, b) indicação de funcionários, c) por redes sociais como Facebook e WhatsApp.

Seus meios de selecionar novos talentos, são apresentados na tabela, observando que são aplicados um conjunto de ações:

TABELA 2: Formas de Seleção		Empresa "A"	Empresa "B"
Entrevistas		Aplica	Aplica
Dinâmicas de grupos		Aplica	Aplica
Questionário		Aplica	Aplica
Simulação de desempenho		Aplica	-----
Análise de currículo		Aplica	-----
Teste de conhecimento		Aplica	-----

Fonte: Da autora, a partir da pesquisa realizada

A empresa "A" aplica 02 treinamentos anuais e a empresa "B" aplica 01. Os cursos e treinamentos oferecidos pelas empresas "A" e "B" são:

TABELA 3: Treinamentos Oferecidos		Empresa "A"	Empresa "B"
Normas técnicas		Oferece	-----
Primeiros socorros		Oferece	Oferece
Limpeza e conservação predial		Oferece	Oferece
Desenvolvimento e qualificação dos agentes		Oferece	Oferece
Informática		Oferece	Oferece
Aspectos trabalhistas		Oferece	-----
Rotinas do trabalho em condomínio		Oferece	Oferece
Segurança e proteção predial		Oferece	-----
Liderança		Oferece	Oferece
Comunicação em condomínios		Oferece	Oferece
Relacionamento Interpessoal		Oferece	Oferece
Atendimento ao público		Oferece	Oferece
Manutenção predial		Oferece	Oferece
Normas de segurança de trabalho (PCMSO, CIPA, SESMT, etc)		Oferece	-----
Supletivo		Oferece	-----
Informática		-----	Oferece

Fonte: Da autora, a partir da pesquisa realizada

Preconiza Abbad et al. (2012, p.22) que os dos primeiros componentes para se efetuar de forma efetiva os T&DE são os insumos, isto é, os fatores físicos, sociais, bem como estados comportamentais e cognitivos, no qual podem interferir ou afetar o resultado almejado. Os autores denominam insumos, os colaboradores que por ora passarão pelo processo, pois se desejam resultados e efeitos a longo prazo, faz-se necessário observar, por exemplo:

- a) Nível de escolaridade dos participantes;
- b) Idade dos participantes;

- c) Auto eficácia destes (crenças de que são capazes de obter sucesso);
- d) Cargo ocupado no trabalho;
- e) Comprometimento com o trabalho e com a organização;
- f) Uso de estratégias de aprendizagem (busca de ajuda interpessoal ou em material escritos, repetição e reflexão mentais, controle emocional e monitoramento de compreensão);
- g) Crenças individuais (cinismo) a respeito do sistema TD&E;
- h) Domínio de competências que são pré-requisitos para evento de TD&E;
- i) Motivação pessoal para aprender e transferir o trabalho;
- j) Percepção da aplicabilidade no trabalho ou na vida pessoal do que será aprendido. (ABBAD et al., 2012, p.22)

A despeito, Chiavenato (2014) pauta que treinamento é um processo de ensinar novos empregados as técnicas e habilidades necessárias para desempenhar a nova função para o qual foi contratado. Disserta ainda o autor, que treinamento tem a ver com o conhecimento, principalmente o corporativo. Os treinamentos oferecidos precisam estar de acordo com a necessidade operacional dos condomínios, o que enseja entender os clientes, como também enxertar novos conhecimentos e habilidades requeridas à função exercida.

As empresas terceirizadas foram questionadas quanto aos benefícios da empresa ao investir em treinamento:

TABELA 4: Benefícios percebidos pela empresa com os treinamentos	Empresa “A”	Empresa “B”
<i>Melhoria do clima organizacional</i>	Percebe o benefício	Percebe o benefício
<i>Nenhum benefício, apenas mais um gasto</i>	-----	-----
<i>Menor rotatividade</i>	Percebe o benefício	Percebe o benefício
<i>Menor absenteísmo</i>	Percebe o benefício	Percebe o benefício
<i>Manutenção do contrato com o cliente</i>	Percebe o benefício	-----
<i>Menor número de atestados médicos</i>	-----	Percebe o benefício
<i>Clientes que indicam novos condomínios</i>	Percebe o benefício	-----
<i>Maior engajamento com a empresa</i>	Percebe o benefício	Percebe o benefício
<i>Vantagem competitiva</i>	Percebe o benefício	-----
<i>Menor índice de reclamação da clientela condominial</i>	Percebe o benefício	-----

Fonte: Da autora, a partir da pesquisa realizada

Para Chiavenato (2014), as pessoas têm uma incrível capacidade de aprendizagem, e que o cerne está na educação, com significado de extrair de dentro do ser humano suas potencialidades. O autor ainda ressalta que as grandes organizações não percebem como despesa o treinamento, e sim um precioso

investimento. Por mais que as empresas façam investimento em treinamentos, o processo só se finda na averiguação dos resultados obtidos. O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro fases, de acordo com Chiavenato (2014) : *i*-levantamento de necessidades de treinamento; *ii*-desenho do programa; *iii*-aplicação do programa; *iv* -avaliação do programa.

As empresas assinalaram o item máximo para o grau de valorização dos momentos de capacitação e treinamento dos seus colaboradores. Chegando a 100% o grau de importância. E finalizando, a última questão abordava o grau de preocupação dos clientes (condôminos) com a oferta de treinamentos e formações de capacitação aos colaboradores terceirizados, e o grau de preocupação é de 70%.

7.5 Resultado das entrevistas

O entrevistado “X” é gerente operacional de uma empresa prestadores de serviços terceirizados, e conta com aproximadamente com 200 funcionários trabalhando diretamente em condomínios. A sede da empresa é no SIG (setor de indústrias gráficas). Esta mesma empresa foi contratada pela autora deste artigo para efetuar um serviço de jardinagem em sua residência, e em função do volume de trabalho a ser efetuado, o gerente “X” trouxe 3 colaboradores. O fato é que, durante a apresentação e orientação do trabalho a ser executado pelos trabalhadores, a entrevista informal e não-estruturada foi sendo desenvolvida. E ao ser questionado se ele poderia responder uma pesquisa sobre capacitação e treinamento dos terceirizados, respondeu: “oh Patroa, não me leve à mal, como sou o braço direito do patrão não posso me comprometer”. E mesmo o advertindo do anonimato, preferiu não responder. Ele diz que a empresa contrata muito por indicação de funcionários, e que não há nenhum critério para seleção, basta a empresa precisar e alguém indicar. Quanto aos treinamentos, uma vez por ano a empresa contrata alguém para dar uma palestra, “bem legal”, segundo “X”. Ainda com relação aos treinamentos, “X” completa “Patroinha, é mais fácil demitir quem não quer trabalhar direito do que treinar pra fazer certo, porque tá cheio de gente querendo e precisando trabalhar”. A rotatividade de funcionários é grande, porém, na percepção de “X”, o “patrão acredita que é assim mesmo esse ramo”.

Uma segunda entrevista informal e não-estruturada foi feita com “W”, proprietário e fundador da empresa “S”. “Empreendedor nato” se intitula “W”. Sua

empresa conta com mais de 1400 colaboradores, sua sede situa-se no SIG (Setor de Indústrias Gráficas).

A empresa “S”, apresentou um projeto itinerante de treinamento numa feira condominial no Centro de Convenções Ulysses Guimarães em setembro de 2016. O nome do projeto leva o nome da empresa, por isso o nome fictício “Ônibus Saber” será utilizado. Um micro-ônibus foi adaptado e equipado com TV, data show, som, microfone, quadro branco, etc para assim simular um ambiente de treinamento volante. O micro-ônibus é deslocado para os condomínios, assim enquanto a equipe do condomínio em questão está tendo formação e capacitação, outra equipe faz a substituição temporária. Esta unidade móvel de conhecimento percorre todos os condomínios e empresas atendidos pela empresa “S”, conforme agendamento anual por parte do condomínio/síndico. “W” investiu no projeto de levar o conhecimento aos postos de trabalho, pois “como alocar todos meus funcionários em um único lugar, e em um único dia? Retirando os mesmos dos seus respectivos postos de trabalho? Os condomínios não podem ficar sem pessoal”. Projetos com aulas aos sábados é inviável, muitos não vêm, pois é final de semana; e qualquer outro dia da semana é preciso ter gente pra substituir em grandes volumes, por isso não posso oferecer um único e grandioso dia de treinamento. Segundo “W”, a ideia foi concebida num momento de *brainstorming* com a própria equipe, no qual, ele acreditou e investiu. Sua empresa com mais de 20 anos no mercado do Distrito Federal, enxerga nos colaboradores sua razão de estar a tanto tempo no mercado de terceirização, e os treinamentos têm retorno financeiro e organizacional, diz “W”.

5 CONCLUSÃO

A despeito das colocações do presente artigo compreendeu-se que a capacitação e qualificação dos terceirizados em condomínios perpassam por dois agentes: 1) as empresas prestadoras de serviços terceirizados; e 2) os clientes, os condomínios. Se ambas as partes entendem e percebem isso como um diferencial no mercado e uma vantagem competitiva, este condomínio estará forjado na qualidade dos serviços prestados aos Condôminos. Porém, se um dos agentes em questão não

valorizar tal proposta, apenas o necessário e o suficiente serão executados nos condomínios.

O Art. 1336 do Código Civil, postula sobre os deveres dos condôminos que é “contribuir para as despesas do condomínio na proporção das suas frações ideais”, assim, contribuir com as despesas quer dizer ratear também as despesas com o pessoal, seus uniformes, seus direitos trabalhistas, suas capacitações e formações. As contratações da terceirização vêm ao encontro dessa melhor capacitação e profissionalização. Assim, é o anseio dos Condôminos. Terceirizar é delegar a outrem atividades corriqueiras e operacionais, para que a atividade essencial da empresa, digo condomínio, seja ressaltada. Terceirizar, não é “*derlargar*”. É estar em consonância com os padrões de qualidade aceitos pelos clientes. As empresas que prestam este tipo de serviço precisam estar atentas aos clientes, pois estes, além de preços competitivos, observam também as leis tributárias e trabalhistas vigentes.

Outro fator que as empresas de terceirização precisam ficar atentas é o quesito de habilidades e competências comportamentais que os clientes emanam o desejo de passar por um processo de capacitação, tais como “atendimento ao público”, “relacionamento interpessoal” e “comunicação”. As empresas precisam atender às expectativas dos clientes, e sem antes fazer uma pesquisa de campo, bem como fazer o diagnóstico das necessidades de treinamento, haverá gasto de tempo e energia; deixando, assim, de contemplar as reais necessidades do cliente. Este levantamento das necessidades de treinamento é a primeira etapa de um ciclo de aprendizado.

Os colaboradores, precisam ser entendidos de forma ampla e global. Não há propósito de oferecer treinamento sem conhecê-los; assim, suas idades, grau de instrução, cargo e função ocupadas, interferem na compreensão dos assuntos abordados, bem como as estratégias usadas devem congrega para buscar o sentido e a aplicabilidade do treinamento da vida pessoal e profissional, enxertando também uma real motivação pessoal para aprender e transferir para o trabalho tal aprendizado.

As empresas contratam currículos, isto é, contratam o grau de instrução, formação, e demitem por comportamento ou falta de habilidade, sem antes prestar qualquer forma de treinamento ou capacitação. As empresas são mais eficientes para gerar comprometimento do trabalhador com a empresa, mas sem necessariamente a

empresa lhe oferecer uma contrapartida vantajosa, como valorização ou desenvolvimento desse trabalhador.

O TST perante a súmula 331, preconiza que apenas as atividades-meio podem ser contratadas. A terceirização sancionada em 31 de março de 2017 pelo Presidente da República, Michel Temer, torna a terceirização irrestrita, ou seja, as atividades-fim de uma empresa também ser exercidas por um terceirizado.

Conclui-se que a terceirização, pautada em uma real fiscalização, com acompanhamento, com comprometimento das partes envolvidas no processo, pode ser vantajoso pra ambos, ou apenas pra um, caso a omissão e a negligência imperem.

QUALIFICATION AND CAPACITATION OF OUTSOURCED WORKERS IN CONDOMINIUMS IN THE FEDERAL DISTRICT

ABSTRACT

The object of study of this article is the Qualification and Capacitation of outsourced workers in condominiums in the Federal District. Two agents involved: outsourced companies and clients, that is, condominiums. Thus, to reach the intended objectives was used two questionnaires, one for each partie: company and client (condominium). First one to find out what type of training is offered by the outsourcing companies, and the second one is to know the degree of satisfaction of the clients with the service offered. It was observed that companies have in their training and their qualification process the chance to train and qualify more and better their employees, thus creating a competitive advantage. However, these capacitation have to be based of the study of training needs. Clients, I mean, condominium owners, are also responsible for hiring and maintaining of outsourced workers, qualified or unqualified employees in their condominiums, since one of the objectives of the condominium quota is the payment of personnel. Thus, outsourced employees are an important part in this relationship of service providers with their clients, condominiums, since they need to meet the needs of the condominium owners; As well as meeting the expectations of companies, and for this to happen simultaneously, it is necessary to invest more in the cycle of learning and training, and especially in the investigation of the desired results.

Key words: Capacitation. Outsourced. Condominium

REFERÊNCIAS

ASPRECON. Quem somos. Disponível em: <http://www.asprecon.com.br/institucional/>- Acesso em: 12 abr. 2017

ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana; MENESES, Pedro P. M.; ZERBINI, Thaís; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; VILLAS-BOAS, Raquel; ORGANIZADORES. Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: Ferramentas para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de ; GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. Ed. compacta. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

BARBOSA, Camilo de Lelis Colani. Condomínio geral e condomínio edilício. Disponível em: <https://www.brasiljuridico.com.br/artigos/condominio-geral-e-condominio-edilicio>. Acesso em: 15 mar. 2017

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Súmula nº 331. Contrato de prestação de serviços. Legalidade

BRASIL. Constituição, 1988

CANABRAVA, Tomazina; VIEIRA, Onízia de Fátima Assunção. Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem. Brasília-DF: Editora Senac, 2006

CAVALCANTI, José Mário; OLIVEIRA JR, Delzio João. Administração de condomínios: questões práticas, aspectos jurídicos e legislação comentada. Brasília: Leo Produções, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri-SP: Manole, 2014

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. (Trad. Lúcia Simonini). 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DICIONÁRIO AURÉLIO. Significado de condomínio. Disponível em: <https://dicionariodoaurelio.com/condominio>. Acesso em: 26 maio. 2016

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, processo, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE.Censo demográfico 2010. Disponível em:
http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=df&tema=resultuniverso_censo2010. Acesso em: 26 maio. 2016

JUNQUEIRA, Gabriel José Pereira; CARVALHO, Luis Batista Pereira de. Manual prático do condomínio. Leme-SP: Mundo Jurídico,2016.

PEREIRA, C. M. D. S. Condomínio e Incorporações. 11 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

POLONIO, Wilson Alves. Terceirização: aspectos legais, trabalhistas e tributários. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

SANTOS, I. E. dos. Métodos e técnicas da pesquisa científica. 2. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2000.

SCAVONE JR, Luiz Antonio. Direito Imobiliário: teoria e prática. 9.ed. São Paulo: Forense, 2014.

SCIELO.Definição de terceirização. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792012000200010. Acesso em: 29 maio. 2016

SINDICONET. Despesas ordinárias dos condôminos. Disponível em:
<http://www.sindiconet.com.br/Informese/6883/Divisao-de-despesas/Tabela-Ordinarias-X-Extraordinarias>. Acesso em: 28 maio. 2016

TST.Jurisprudência sobre terceirização.Disponível em:
http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html . Acesso em: 13 março. 2017

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE A

Questionário enviado para os Condomínios

Os condomínios apresentam uma grande massa populacional, e sabemos que, para atender um público tão exigente, é preciso cerca-se de colaboradores que atendam satisfatoriamente aos anseios dos condôminos, gestores condominiais, bem como atender às expectativas da empresa.

O tema da pesquisa ‘CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS COLABORADORESTERCEIRIZADOS EM CONDOMÍNIOS DO DF’ envolverá síndicos, condôminos e empresas terceirizadas do DF. Os participantes na pesquisa terão acesso à versão final deste trabalho, desde que solicitem nos contatos relacionados abaixo. Não é necessária identificação do condomínio, ficando garantido assim o sigilo. Acreditamos que o tempo demandado para responder é de até 04 minutos. Coloque-me à disposição nos contatos...

1- Você está atuando em qual função eletiva:

Síndico

Subsíndico

Membro do conselho (fiscal ou consultivo)

Condômino sem função eletiva

2- Seu condomínio possui quantas unidades?

Até 100 unidades

101 a 300 unidades

301 a 500 unidades

501 a 700 unidades

701 a 900 unidades

901 a 1100 unidades

1001 ou mais. Citar

3- Seu condomínio tem quantos colaboradores terceirizados?

01 a 06 terceirizados

07 a 12 terceirizados

13 a 18 terceirizados

19 a 24 terceirizados

25 a 30 terceirizados

31 ou mais. Citar

4- As funções contratadas e exercidas são:

Agentes de limpeza

Agentes de vigilância

Agentes de serviços gerais

Agentes de recepção

Agentes de portaria

Zeladoria

Outros. Citar

5- Os principais motivos que levaram o condomínio a contratar uma empresa terceirizadora foram:

Redução de custos operacionais

Melhor qualificação profissional

Redução de encargos sociais e trabalhistas

Impessoalidade no trato com os funcionários

Redução do absenteísmo

Não tenho conhecimento

Outros. Cito

6- Quais as principais desvantagens na contratação de terceirizados?

Alta rotatividade dos empregados

Não apresentar a qualidade esperada dos serviços

Necessidade de fiscalizar com regularidade os tributos pagos devidos

Não ter subordinação direta

Não tenho conhecimento

Outros. Citar

7- Os colaboradores do seu condomínio passaram por quantas capacitações profissionais no prazo de um ano?

Nenhum

01

02

03

04

8- Quais treinamentos você indicaria para seus colaboradores terceirizados (ou não terceirizados)?

Liderança

Primeiros socorros

Relação interpessoal

Segurança condominial

Ordem e limpeza

Comunicação

Outro. Qual?

9- O quanto você valoriza colaboradores bem treinados e capacitados? 01 Estrela Valorizo Nada - 05 Estrelas Valorizo Muito

10- Quantas estrelas você dá para a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores terceirizados (ou não terceirizados)? 01 Nada Satisfeito- 05 Muito Satisfeito

APÊNDICE B

Questionário enviado para as Empresas Prestadoras de Serviços

Os condomínios apresentam uma grande massa populacional, e sabemos que, para atender um público tão exigente, é preciso cerca-se de colaboradores que atendam satisfatoriamente aos anseios dos condôminos, gestores condominiais, bem como atender às expectativas da empresa.

O tema da pesquisa ‘CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS COLABORADORESTERCEIRIZADOS EM CONDOMÍNIOS DO DF’ envolverá síndicos, condôminos e empresas terceirizadas do DF. Os participantes na pesquisa terão acesso à versão final deste trabalho, desde que solicitem nos contatos relacionados abaixo. Não é necessária identificação da empresa, ficando garantido assim o sigilo. Acreditamos que o tempo demandado para responder é de até 04 minutos. Coloco-me à disposição nos contatos...

1- Sua função na empresa é:

Diretor-proprietário
Gerente
Supervisor
Chefe de setor
Outros. Citar

2- Quantos colaboradores trabalhando em condomínios?

Até 200
201 a 400
401 a 600
601 a 800
801 a 1000
1001 ou mais

3- O número de condomínios atendidos pela empresa

01 a 50
51 a 100
101 a 200
201 a 300
301 a 400
401 ou mais

4- Os meios e/ou estratégias utilizados pela empresa para atrair (recrutar) pessoas são:

Anúncios em jornais
Site da empresa
Indicação de funcionários
Panfletos
Agências de emprego
Redes sociais (Facebook, WhatsApp, etc)

5- Os principais meios de seleção de novos colaboradores são:

Entrevistas
Dinâmicas de grupo
Questionário

Simulação de desempenho

Análise de currículo

Teste de conhecimento

Outros. Citar

6- Os colaboradores da sua empresa passam por quantas formações de capacitação por ano?

01

02

03

04

Nenhuma

7- Dentre os treinamentos e formações de capacitação oferecidos pela empresa

Normas de segurança de trabalho (PCMSO, CIPA, SESMT, etc)

Normas técnicas

Primeiros socorros

Limpeza e conservação predial

Desenvolvimento e qualificação dos agentes

Informática

Supletivo

Aspectos trabalhistas

Rotinas do trabalho em condomínio

Segurança e proteção predial

Liderança

Comunicação em condomínios

Relacionamento Interpessoal

Atendimento ao público

Manutenção predial

Outros. Citar

8- Quais os benefícios da empresa ao investir em treinamentos?

Menor rotatividade

Melhoria do clima organizacional

Menor absenteísmo menor
Manutenção do contrato com o cliente
Menor número de atestado médicos
Clientes que indicam novos condomínios
Maior engajamento com a empresa
Vantagem competitiva
Menor índice de reclamação do cliente condominial
Aumentar a qualidade dos serviços prestados
Nenhum benefício, apenas mais um gasto
Outros. Citar

9- Qual o grau de importância dos treinamentos e das formações de capacitações: 01 Nada Importante - 05 Estrelas Muito Importante

Os clientes se mostram preocupados com a OFERTA de treinamentos e formações de capacitação dos terceirizados: 01 Estrela Nada Preocupados - 05 Estrelas Muito Preocupados

